# Les primes sur objectifs

RÉMUNÉRATION VARIABLE

Couramment pratiquées par les entreprises, les primes sur objectifs peuvent dépendre de quotas fixés unilatéralement par la direction. Explications et mode d'emploi…

Certains critiquent les primes sur objectifs, estimant qu'elles développent des comportements de « *mercenaires du résultat* ». Le « *chasseur de primes* » n'a pas forcément bonne presse auprès des autres salariés, ni parfois auprès du client. Pourtant, tous les secteurs développent ce mode de rémunération, y compris l'État, notamment dans la Police nationale.

Les dirigeants d'entreprise observent que les salariés travaillent davantage lorsque leurs rémunérations dépendent de leurs actions. C'est pourquoi ils préfèrent de plus en plus le mot « *performance* » à celui de « *reconnaissance* ». Ils remplacent une partie du « *fixe* » par du « *variable* », en privilégiant les primes sur objectifs pour doper les scores individuels.

Par le biais des objectifs, l'encadrement guide ainsi les efforts des salariés pour obtenir les résultats escomptés par la direction. Et l'objectif assigné peut changer périodiquement en fonction des priorités de l'entreprise. Un manuel de « *force-ranking* » d'une SSII française invite d'ailleurs les managers à se poser les questions suivantes : « *Savons-nous placer la barre plus haut ? Est-ce que nos objectifs sont suffisamment exigeants ? Sinon, comment les modifier ?…* ».

Cette flexibilité dans la fixation du montant et de la nature des objectifs permet de mettre en avant des activités, des marchés ou des produits très différents de ceux de la période précédente.

Pour autant, le pouvoir discrétionnaire de l'employeur dans la fixation des objectifs est-il sans limite ? Peut-on imposer n'importe quel objectif ? Est-il obligatoire de le négocier avec le salarié ?

Une décision récente de la chambre sociale apporte un nouvel éclairage tendant à faire converger les règles applicables à la direction par objectifs et aux primes contractuelles liées à la performance.

## Qu'est-ce qu'une prime d'objectif ?

Pour beaucoup, une prime d'objectif recouvre uniquement le complément de rémunération accordé à un commercial lorsque le quota qui lui a été assigné est atteint ou dépassé, qu'il s'agisse d'un nombre de ventes, d'un niveau de rentabilité, d'acquisition de nouveaux clients, de liquidation d'un stock de produits ou d'obtention de nouveaux référencements. Ainsi, l'objectif d'une prime serait d'abord quantitatif.

Il serait par ailleurs provisoire et décliné sur l'une des priorités du moment.

**Par Sylvain Niel**
Directeur du département GRH **FIDAL**
14, bd du Général Leclerc
92527 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 01 47 38 54 00
Sylvain.niel@fidal.fr

Ce serait une action « *coup de poing* » destinée aux seuls commerciaux, afin de récompenser financièrement ceux qui dépassent le seuil prévu.

Pourtant, la prime d'objectif n'est pas limitée, sur le plan juridique, aux seuls commerciaux et ne constitue pas non plus uniquement une prime ponctuelle en récompense d'un effort exceptionnel. Elle recouvre, dans la pratique, tous les éléments variables de rémunération liés à la performance.

## La prime d'objectif influe-t-elle sur le comportement des salariés ?

Plusieurs études soulignent le lien étroit observé entre le mode de rémunération et le comportement d'un collaborateur. Le système de rémunération retenu est même déterminant.

Ainsi, les primes sur des objectifs exclusivement quantitatifs, dès lors qu'elles occupent une part importante du salaire, favorisent les conduites non éthiques vis-à-vis de la clientèle (exemple : prime sur un objectif en chiffre d'affaires).

Ces mêmes études confirment que les attitudes des salariés ont une influence certaine sur la satisfaction des clients par rapport au produit ou au service qu'ils acquièrent. Leur perception de la qualité de ce qu'une entreprisse produit ou fourni dépend des comportements de ses collaborateurs, lesquels sont fortement conditionnés par le mode de rémunération qu'ils perçoivent.

L'instauration d'une prime d'objectif inadaptée peut ainsi dégrader l'image de l'entreprise auprès de sa clientèle et, à moyen terme, avoir un effet contraire au but recherché. Certains n'hésitent pas à en conclure qu'une prime sur un objectif exclusivement quantitatif est incompatible avec la satisfaction des clients. Consciemment ou inconsciemment, la prime d'objectif devient, dans l'esprit du collaborateur, la seule composante de son salaire. Il occulte spontanément ses autres éléments de rémunération, tels que le fixe, le véhicule de fonction, la prime d'ancienneté, le treizième mois ou les congés payés.

Pourtant, même si les effets négatifs semblent connus, tous les experts reconnaissent que c'est un élément indéniable de motivation pour les salariés. Un collaborateur indifférent à sa prime d'objectif n'est plus motivé et pose à terme, si ce désintérêt perdure, la question d'une séparation négociée ou non avec sa société.

Dans la recherche de l'objectif à assigner à ses collaborateurs, le manager doit donc prendre en compte les effets pervers d'une prime sur un objectif exclusivement quantitatif. A défaut, cela peut conduire à privilégier le résultat sur la qualité de ce dernier ou favoriser l'atteinte de l'objectif par tout moyen, y compris en mystifiant le produit vendu ou en proposant un service que l'entreprise ne peut pas assurer.

La première des précautions consiste à plafonner la prime d'objectif, afin d'éviter d'inciter les salariés à faire de l'abattage ou du sur-résultat, par une activité superficiellement accélérée.

Le décideur ne doit pas non plus retenir un système trop élaboré avec des formules sophistiquées ou trop alambiquées. Dans ce cas, la complexité

du mode de rémunération le rend opaque, incompréhensible, suspect et finalement peu motivant.

Enfin, la mise en place d'une rémunération variable au moyen de primes d'objectif doit être associée à un management par objectif. Une prime d'objectif ne peut se substituer au management des hommes. C'est d'ailleurs la première étape à envisager.

## Management par objectif

S'il est possible de prévoir des objectifs conditionnant l'attribution d'une prime, c'est à la condition préalable que les responsables managent leurs salariés en leur fixant des objectifs. Leur non-réalisation peut, sous certaines conditions, motiver leur licenciement pour insuffisance de résultat [1]. En d'autres termes, le juge admet qu'un même objectif conditionne à la fois le versement d'une prime et puisse justifier un licenciement. Mais les régimes juridiques dont ils relèvent sont différents. L'un repose sur le droit du contrat de travail et l'autre sur celui du licenciement.

En ce qui concerne le second, la jurisprudence considère que la fixation des objectifs relève de la décision unilatérale de l'employeur, le juge devant vérifier, d'une part, le caractère réaliste des objectifs et, d'autre part, l'existence d'une faute ou d'une insuffisance du salarié.

Tout d'abord, l'insuffisance de résultats constitue une cause de licenciement si les objectifs sont réalistes ou encore raisonnables et compatibles avec le marché [2]. Dans cette affaire, aucune cause extérieure ne justifiait les échecs du salarié, ce dernier ne pouvant établir que le secteur d'activité connaissait des difficultés particulières de nature à expliquer ses résultats limités.

Ensuite, et une fois cette condition satisfaite, le licenciement n'est envisageable que si c'est le salarié qui est à l'origine de la non-réalisation de ses objectifs. Ainsi, la jurisprudence estime que le licenciement est abusif si, malgré leur caractère réaliste, les objectifs n'ont pas été atteints, alors qu'aucune insuffisance professionnelle, ni aucune carence fautive ne peut être reprochée au salarié [3]. Le juge apprécie parfois cette insuffisance en comparant les résultats de l'intéressé avec ceux des autres collaborateurs. Ainsi, le licenciement est justifié si les ventes réalisées par le salarié sont très nettement en dessous de la moyenne atteinte par les vendeurs du même site et qu'aucun élément extérieur n'est susceptible d'altérer l'homogénéité des résultats qui traduisent une insuffisance professionnelle de l'intéressé [4].

## Quel cadre pour la prime d'objectif ?

Le 2 mars dernier, la chambre sociale a rendu une décision importante sur le sujet [5].

Dans son premier attendu, l'arrêt précise que « *lorsque les objectifs sont définis unilatéralement par l'employeur dans le cadre de son pouvoir de direction, celui-ci peut les modifier dès lors qu'ils sont réalisables et qu'ils ont été portés à la connaissance du salarié en début d'exercice* ».

Elle en déduit qu'« *en statuant ainsi, par des motifs inopérants tirés de* ■■■

**(1)** Cass. soc., 30 mars 1999, n° 97-41.028. **(2)** Cass. soc., 2 déc. 2003, n° 01-44.192. **(3)** Cass. soc., 3 nov. 2004, n° 02-46.077. **(4)** Cass. soc., 31 oct. 2007, n° 06-44.165. **(5)** Cass. soc., 2 mars 2011, n° 08-44.978.

*la modification des objectifs imposés au salarié et de son incidence sur sa rémunération, alors qu'elle avait constaté que l'avenant au contrat de travail stipulait que la détermination des objectifs conditionnant la rémunération variable du salarié relevait du pouvoir de direction de l'employeur, la cour d'appel, qui n'a pas tiré les conséquences légales de ses constatations, a violé les textes susvisés* ».

Elle casse l'arrêt de la cour d'appel qui avait condamné l'employeur.

Dans cette affaire, le contrat de travail d'un ingénieur commercial prévoyait le versement d'un salaire fixe mensuel auquel s'ajoutait une rémunération variable, en cas d'atteinte d'objectifs déterminés unilatéralement par l'employeur, dans des plans annuels de rémunération variable (PRV). Dans le cadre de ceux-ci, l'employeur avait établi les objectifs pour 2005 conditionnant le paiement des primes. Le commercial, estimant alors que la structure de sa rémunération contractuelle avait été unilatéralement modifiée, a saisi la juridiction prud'homale d'une demande en résiliation judiciaire de son contrat de travail aux torts de son employeur.

L'arrêt de la cour d'appel lui donne raison et retient que, si la fixation des objectifs relève du pouvoir de direction de l'employeur, la modification de la base de calcul de la rémunération variable, dans le PRV établi par l'employeur, par la suppression de l'objectif de bonification de la POP et sa transformation corrélative en objectif supplémentaire conditionnant l'octroi de cette prime, aurait dû recueillir l'accord du salarié, en ce qu'elle avait pour conséquence directe de réduire sa rémunération variable. Les juges d'appel ont donc considéré que l'employeur avait modifié le contrat de travail du salarié sans son accord, ce qui justifiait la résiliation du contrat de travail aux torts de l'employeur et sa condamnation à verser au salarié la prime d'objectif litigieuse.

La décision de la cour d'appel s'inscrivait dans le sillon de la jurisprudence tracée par *Philippe Waquet* depuis 1998 [6]. La Cour de cassation martèle depuis cette date que « *la rémunération contractuelle du salarié constitue un élément du contrat qui ne peut être modifié, même de manière minime, sans son accord* » [7].

Dans l'arrêt de cassation *Néopost* du 2 mars 2011, c'est non seulement l'objectif qui change, mais aussi la structure de la prime qui est modifiée. En effet, selon le pourvoi, la Société *Néopost* a « *ajouté un objectif "chiffre d'affaires annuels contrats de services" qui a pour conséquence de modifier la structure du PRV et d'y ajouter un taquet qui n'existait pas jusqu'alors* ».

Si cette jurisprudence se confirme, les primes contractuelles sur objectifs vont pouvoir être déclinées en fonction des priorités de l'entreprise, sous réserve de quelques précautions rédactionnelles à insérer désormais dans les contrats de travail, afin d'en faire accepter les règles par le salarié.

---

**(6)** Philippe Waquet, « *Les clauses de variabilité* », Liaisons soc. revue, déc. 2000, p. 110 et s. **(7)** Cass. soc., 19 mai 1998, n° 96-41.573, Semaine sociale Lamy n° 890, p. 11 ; JSL 7 juill. 1998, n° 17-8.

Cette décision applique à la prime d'objectif les conditions qu'elle retient, par ailleurs, pour le licenciement pour insuffisance de résultat, dans le cadre d'une direction par objectif. Cette nouvelle jurisprudence admet que la définition des objectifs conditionnant le versement d'une prime relève de la décision unilatérale de l'employeur, dès lors que ce principe est prévu contractuellement et que le salarié en est informé en début d'exercice. En cas de désaccord, il appartient aux juges de vérifier le caractère réaliste des objectifs fixés par la direction.

La Cour de cassation avait eu déjà récemment l'occasion de se pencher sur les primes d'objectif dans un arrêt du 24 mars 2010[8]. Dans cette dernière affaire, le contrat de travail ne fixait pas de taux de commission, mais renvoyait à un plan de rémunération variable. Fixé initialement à 15 %, le taux des commissions avait été par la suite réduit à 12 % par une note de la direction. Bien que cette baisse ait été compensée par une assiette plus large, procurant au salarié une rémunération en constante évolution, la chambre sociale n'en n'a pas tenu compte, s'attachant exclusivement au caractère contractuel de la rémunération. Cela imposait, selon elle, un accord exprès du salarié pour la modifier, peu importe que ce soit à la baisse ou à la hausse.

Toute la différence entre les deux décisions réside dans la rédaction de la clause du contrat. Dans l'affaire du 24 mars 2010, le contrat ne donnait pas expressément quitus à l'employeur pour fixer unilatéralement le taux des commissions. Alors que, dans celle du 2 mars 2011, il conditionnait l'attribution de primes à l'atteinte d'un objectif fixé unilatéralement par l'employeur. Autrement dit, le salarié avait donc accepté expressément le principe d'une révision unilatérale de la part variable de sa rémunération, ce qui n'était pas le cas dans la première affaire. La différenciation vient de la rédaction du contrat de travail.

## Que faut-il prévoir dans les contrats de travail ?

Le contrat ne doit pas se contenter de renvoyer au pouvoir discrétionnaire de l'employeur.

À ce titre, il vaut mieux éviter les formules trop lapidaires comme la suivante :

> *« Votre rémunération comporte une partie fixe et une partie variable dont le montant est fonction des résultats obtenus par rapport aux objectifs, selon des modalités définies par la direction, par lettre au début de chaque année. »*

Le contrat de travail doit tout d'abord envisager le lien entre la part variable de la rémunération et les objectifs. En l'occurrence, il doit préciser si la variation vise le montant de la prime ou si elle porte aussi sur la nature des objectifs fixés par la direction. Il faut privilégier les dispositions les plus explicites possibles, sans pour autant enfermer l'entreprise dans un engagement contractuel irréversible. On peut adopter la rédaction suivante :

> *« Votre rémunération est constituée d'un fixe mensuel auquel s'ajoute une rémunération variable.*
>
> *« Le plan annuel de rémunération variable (PRV) est déterminé unilatéralement par la direction.*
>
> *« Dans le cadre du PRV, la direction fixe les objectifs à atteindre et les montants des primes versées liées à la réalisation à 100 % des objectifs définis par votre hiérarchie.*
>
> *« Les éléments susceptibles de constituer un objectif sont les suivants : < à préciser >. »*

Ensuite, il apparait tout aussi indispensable de définir les modalités d'information du salarié et la nature des renseignements qui lui seront donnés sur la variation des éléments constituant le système de rémunération par objectif. Cette information peut ressortir d'une simple mention informative du contrat de travail, et donc non contractualisée, à la condition que cette réserve y figure expressément.

> *« Le PRV précise le montant brut des primes pour chacun des objectifs prévus par la direction et vous est communiqué en début d'exercice par votre responsable hiérarchique par courriel ou par courrier.*
>
> *« Le PRV détaille, pour chaque objectif, sa nature, les éléments pris en compte pour le calculer et au moyen de quelles informations il est chiffré. Il prévoit aussi les modalités du suivi périodique de vos résultats par rapport à l'objectif prévu. Le PRV est une note*

**(8)** Cass. soc., 24 mars 2010, n° 08-43.996 ; Sylvain Niel, « *Le casse-tête de la rémunération variable des commerciaux* », Lamy social, Bulletin d'actualités mai 2010.

*d'information qui ne constitue donc pas un document ayant une valeur contractuelle. »*

Enfin, il est conseillé de préciser la procédure de notification des objectifs et des systèmes de primes qui y sont associées. Dans ce cadre, il est recommandé de prévoir une entrevue au cours de laquelle le salarié se voit présenter ses objectifs et primes et peut solliciter à cette occasion toutes les explications qui lui semblent nécessaires :

*« Vous pouvez obtenir toutes informations utiles sur les dispositions contenues dans le PRV dans le cadre d'une entrevue avec votre responsable hiérarchique. Cette rencontre est prévue en principe dans les toutes premières semaines du début de l'exercice considéré. »*

Si les dispositions contractuelles sont essentielles pour apprécier les éléments relevant de la décision unilatérale de l'employeur, c'est aussi à la condition que ce dernier respecte le contrat qu'il a signé avec son salarié. D'après la jurisprudence, la prime d'objectif est due si l'employeur n'a pas engagé, une fois par an, des échanges en vue de fixer des objectifs, alors que, par avenant au contrat de travail, il devait rencontrer le salarié chaque année avant de définir les objectifs qui donneraient lieu au versement de la prime d'objectif. Dans ce cas, les juges considèrent que l'employeur manque à son obligation contractuelle et ordonnent de payer la prime d'objectif correspondant aux années où il a manqué à son obligation [9].

### Exemple de lettre notifiant les objectifs à atteindre

**Notification des objectifs de l'année <>**

*Monsieur (ou Madame)* <>
Conformément à l'article <> de votre contrat de travail, voici les objectifs qui vous sont fixés pour cette année et le montant de la prime qui leur est associée.
Vous devez *<réaliser un chiffre d'affaire de [ ] € ; développer le portefeuille qui vous est confié de* [ ] % *; effectuer* [ ] *visites auprès de nouveaux prospects, etc.>*.
L'atteinte de ce résultat sera récompensée par l'attribution d'une prime de <> €.
Son montant sera porté à <> € en cas de dépassement de <> % de l'objectif visé ci-dessus.
Cette prime sera versée avec vos appointements de janvier <>, une fois vos résultats définitivement connus et validés.

Veuillez agréer, *Monsieur (ou Madame)*, <>
Fait à <>, le <>

*<Signature>*

**(9)** Cass. soc., 4 juill. 2007, nº 05-42.616.

## Quels objectifs choisir ?

Le choix d'un objectif s'avère délicat. Pour retenir un objectif efficace, la direction doit dresser l'inventaire des éléments d'information à sa disposition et les indicateurs de performance auxquels ils correspondent.

Par la suite, ces indicateurs de performance sont intégrés dans un tableau, afin d'apprécier ce qu'ils mesurent exactement, l'enjeu financier qu'ils représentent et enfin l'influence de l'action du salarié sur l'évolution de chaque indicateur.

L'exemple reproduit dans le ***tableau 1*** *ci-contre* retrace le cheminement de cette réflexion pour des commerciaux. Le choix doit se porter sur l'indicateur correspondant à une performance où le levier financier est significatif et l'action du collaborateur la plus déterminante possible. Dans cette illustration, les indicateurs 4 et 9 obtiennent les indices les plus élevés, tant sur le plan du levier financier que sur celui de l'influence de l'action du salarié. C'est un travail de réflexion mené dans le cadre d'un groupe projet où le management discute des influences respectives de ces indicateurs à partir de leur connaissance de l'entreprise et de son activité.

Puis, l'encadrement va tenter de cerner les effets pervers ou négatifs des indicateurs présélectionnés, afin de prendre les mesures de prévention indispensables *(voir* ***tableau 2*** *ci-contre)*.

Ensuite, l'étude du projet passe par la récompense financière qui peut prendre la forme de primes fixes pour chaque seuil d'objectifs franchi.

**TABLEAU 1**

| Indicateurs d'activité | Que mesure-t-il ? | Importance du levier financier pour l'entreprise (aucun, faible, déterminant, fort) | Importance de l'action du salarié sur l'évolution de l'indicateur (aucun, faible, déterminant, fort) |
|---|---|---|---|
| **Indicateur 1** Chiffre d'affaires mensuel encaissé | Vente | Déterminant | Fort |
| **Indicateur 2** Marge brute réalisée | Coûts | Fort | Déterminant |
| **Indicateur 3** Fidélisation des clients | Clients refacturés | Déterminant | Déterminant |
| **Indicateur 4** Qualité des contrats signés (taille du client, chiffre d'affaires, marge brute) | Profitabilité | Fort | Fort |
| **Indicateur 5** Facilité de gestion administrative du contrat (temps consacré pour le suivi) | Suivi administratif | Faible | Faible |
| **Indicateur 6** Capacité organisationnelle (nombre de visites et frais kilométriques optimisés) | Temps productif | Déterminant | Faible |
| **Indicateur 7** Capacité à bien cibler, à visiter des prospects (pourcentage de succès sur nombre de prospects) | Conviction commerciale | Déterminant | Fort |
| **Indicateur 8** Capacité à trouver des projets (nombre de familles de produits ou services vendus par contrat) | Exploitation potentiel client | Fort | Déterminant |
| **Indicateur 9** Capacité à conclure des affaires | Réussite | Déterminant | Fort |

**TABLEAU 2**

| Indicateurs d'activité | Quelle formule ? | Incidences néfastes | Mesures de prévention |
|---|---|---|---|
| **Indicateur 4** Qualité des contrats signés (taille du client, chiffre d'affaires, marge brute) | Prime en fonction de la taille et de la marge brute (tableau à deux entrées) | Surfacturation | • Montants de primes plafonnés<br>• Pourcentage des marges prédéterminées |
| **Indicateur 9** Capacité à conclure des affaires | Pourcentage d'affaires conclues<br>Sur visites | Fausses visites | Contrôle par sondage |

## La prime d'objectif peut-elle être facteur de risques professionnels ?

Désormais, il est fortement conseillé de faire de la prévention un élément de tout projet d'introduction d'un nouveau système de rémunération.

Depuis 2007, on sait que pour le juge les évaluations annuelles, qui permettent une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l'accomplissement des objectifs, sont manifestement de nature à générer une pression psychologique, ce qui implique la consultation préalable du CHSCT [10].

Il ne fait désormais plus aucun doute que le CHSCT doit intervenir sur ce sujet dès lors que le changement de mode de rémunération peut constituer un facteur de risque psychologique pour le personnel. La direction doit donc envisager des mesures de prévention.

D'ailleurs, le Code du travail prévoit une consultation obligatoire du CHSCT lorsque le projet porte sur une décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail liées ou non à la rémunération du travail [11].

Ainsi, par exemple, le projet de mise en place de primes d'objectif pour des commerciaux doit être passé au crible de l'analyse suivante *(voir **tableau 3** ci-après)* :

– **inventaire des risques** issus du projet de primes d'objectif (augmentation du temps travaillé, progression des déplacements, tensions liées aux résultats, déséquilibre vie familiale/travail, stress lié à la faisabilité de l'objectif…) ;

– **mesure des risques** (évaluation de la criticité de chacun des risques en termes de conséquences potentielles pour la santé du personnel). Un classement possible serait par exemple :
  • faible : accident ou maladie sans arrêt de travail,
  • moyen : accident ou maladie avec arrêt de travail,
  • grave : accident ou maladie avec incapacité permanente,
  • très grave : accident ou maladie mortel ;

– **définir sa probabilité**. À cette occasion, chaque risque pour le personnel de l'entreprise est apprécié en termes de vraisemblance. Le risque est de niveau :
  • 1 s'il est très faible,
  • 2 s'il est plutôt improbable,
  • 3 s'il est plutôt probable,
  • 4 s'il est très probable.

Ainsi, lors de l'introduction de primes d'objectif pour des vendeurs, le plan de prévention peut, par exemple, envisager :

– la mise en place d'un logiciel de gestion des rendez-vous ;

– un rappel hebdomadaire par le système d'information RH (SIRH) des journées de repos non prises par le salarié ;

– une entrevue avec le responsable des ventes destinée à installer une véritable concertation avec le salarié afin qu'au final le commercial s'approprie plus facilement ses objectifs, car il en devient responsable. Il ne s'agit pas de contractualiser l'objectif, mais de faire en sorte qu'il soit le fruit d'un échange avec le salarié.

---

***(10)*** Cass. soc., 28 nov. 2007, n° 06-21.964. ***(11)*** C. trav., art. L. 4612-8.

**TABLEAU 3**

| | Mesure du risque | Probabilité du risque | Prévention |
|---|---|---|---|
| Augmentation du temps travaillé | Moyen<br>Accident ou maladie avec arrêt de travail | Probable | Contrôle des temps de repos |
| Progression des déplacements | Grave<br>Accident ou maladie avec incapacité permanente | Très probable | Logiciel de gestion des rendez-vous |
| Tension liée aux résultats | Moyen<br>Accident ou maladie avec arrêt de travail | Faible | Concertation avec le salarié |
| Déséquilibre vie familiale/travail | Faible<br>Accident ou maladie sans arrêt de travail | Probable | Contrôle des temps de repos |
| Stress lié à la faisabilité de l'objectif | Moyen<br>Accident ou maladie avec arrêt de travail | Faible | Concertation avec le salarié |

## Quel est le rôle du comité d'entreprise ?

Le comité d'entreprise doit être consulté lors des modifications d'objectifs. Cette obligation résulte de l'article L. 2323-27 du Code du travail qui prévoit que le comité d'entreprise est informé et consulté sur les problèmes généraux concernant les conditions de travail résultant notamment des modes de rémunération.

Ainsi, dans l'arrêt *Canon* [12], la Cour de cassation a confirmé la condamnation des dirigeants de cette société pour délit d'entrave, car la plus grande partie de la rémunération des 300 cadres commerciaux de la société était fixée en fonction de la réalisation d'objectifs définis chaque semestre par la direction dans des plans de rémunération. Or, les juges ont observé que « *le taux de renouvellement* » des cadres concernés, « *essentiellement lié au non-respect* » de ces plans, « *a été considérable* », au cours des dernières années, plusieurs dizaines de cadres ayant été licenciés soit parce qu'ils n'avaient pas atteint les objectifs fixés, soit parce qu'ils avaient refusé les plans de rémunération, de sorte que les juges en ont déduit qu'en raison de l'incidence des plans successifs sur le volume et la structure des effectifs de la société, le comité d'entreprise aurait dû être consulté sur ceux-ci.

Cette consultation s'impose lors d'un changement d'objectifs pour l'ensemble d'une catégorie de personnel et non lorsqu'un objectif individuel est fixé. Un travail de réflexion tout en nuance doit être mené où il faut tracer la frontière entre ce qui relève de la concertation collective et ce qui appartient à la négociation individuelle. Ainsi, la nature des objectifs retenus dans un plan de rémunération relève de la consultation collective, alors que le montant des primes dépend de facteurs personnels, tels que le potentiel du secteur ou les difficultés liées à son infrastructure routière et donc ressort d'une décision individuelle.

Par ailleurs, pour permettre le respect de l'obligation de consultation du comité d'entreprise, le juge peut ordonner de suspendre la mise à exécution de la décision de l'employeur jusqu'à la consultation régulière cette instance.

## Et les syndicats ?

Les mêmes conséquences sont attachées au non-respect, par la direction, de son obligation d'inclure, dans la négociation annuelle sur les salaires, un nouveau mode de rémunération d'une catégorie du personnel.

Cette obligation a pour conséquence d'interdire à l'employeur d'appliquer un système fondé sur des primes d'objectif tant que la négociation sur les salaires est en cours ou de prendre entre deux négociations annuelles toute décision portant sur ce projet et n'ayant pas été examinée lors de la dernière négociation [13].

L'employeur doit donc soumettre son projet aux organisations syndicales représentatives afin qu'il soit négocié. Sa mise en place n'est possible que si la négociation échoue et aboutit à un procès-verbal de désaccord ou si, au contraire, elle réussi et qu'un accord collectif est signé.

❐

Une rémunération au moyen de primes d'objectif doit être mise en place avec transparence. Et ce n'est pas parce que l'employeur fixe les règles du jeu dans le contrat de travail qu'il n'existe plus aucune discussion avec le salarié. Plus les objectifs chiffrés seront précis et fruit d'une véritable concertation en amont, plus le personnel s'appropriera facilement ces derniers avec, à la clé, le succès pour l'entreprise. ◆

**(12)** Cass. crim., 3 mars 1998, nº 96-85.098. **(13)** Cass. soc., 28 nov. 2000, nº 98-19.594.